

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
COORDENADORIA DE MONOGRAFIA**

RODRIGO LUIZ SOARES

**O ORÇAMENTO COMO INSTRUMENTO
DE GESTÃO: O caso da empresa Alfa**

**Florianópolis
2004**

RODRIGO LUIZ SOARES

**O ORÇAMENTO COMO INSTRUMENTO
DE GESTÃO: O caso da empresa alfa**

Trabalho de conclusão de Curso submetido ao Departamento de Ciências Contábeis, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Nivaldo João dos Santos, M.Sc.

**Florianópolis
2004**

RODRIGO LUIZ SOARES

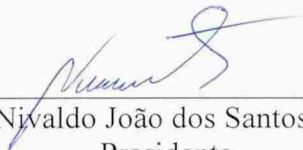
**O ORÇAMENTO COMO INSTRUMENTO
DE GESTÃO: O caso da empresa Alfa**

Esta monografia foi apresentada como Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota média 9.0, atribuída pela banca examinadora integrada pelos professores abaixo mencionados.

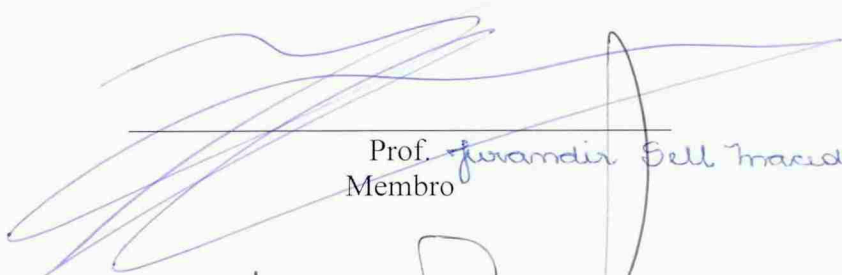


Prof. Luiz Felipe Ferreira, M. Sc.
Coordenador de Monografia do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:



Prof. Nivaldo João dos Santos, M. Sc.
Presidente



Prof. Juvandir Bell Macedo Junior
Membro



Prof. Ricardo Rodrigo Stark Bernard
Membro

Dedico este trabalho à minha mãe, Dirlene, por me ensinar o valor do trabalho e do esforço próprio para a busca por uma vida melhor, e à minha esposa, Doris, pelo apoio e carinho.

AGRADECIMENTOS

À minha família, que sempre foi o meu porto seguro.

À minha esposa, que comigo inicia a formação de um novo lar.

Aos meus amigos, pelo que representam para mim.

Ao nosso professor e meu orientador, Nivaldo, que me auxiliou decisivamente na conclusão deste trabalho, extremamente importante para a minha formação.

A todos que de uma maneira ou outra contribuíram na minha formação acadêmica e profissional, em particular aos Srs. Nilson Torres, Sérgio Murilo Souza e Jucimar Emílio da Silva.

*Na realidade, viver como um homem significa
escolher um objetivo e dirigir-se para ele com
toda a conduta, pois não ordenar a vida a um
fim é sinal de grande estupidez.*

Aristóteles

RESUMO.

SOARES, Rodrigo Luiz. O orçamento como instrumento de gestão: O caso da empresa Alfa, 2004, 52. Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
Orientador: Nilvaldo João dos Santos, M.Sc.

O orçamento é um plano financeiro das atividades futuras, servindo como um demonstrativo da situação desejada. Na gestão da organização, ele apresenta objetivos e metas em termos financeiros, sinalizados no planejamento estratégico e tático, fornecendo referências para que o administrador possa tomar decisões e coordenar adequadamente os recursos materiais, financeiros e humanos. Ele é formado por um conjunto de peças orçamentárias, como: orçamento de vendas, de produção, de matérias-primas, de custos indiretos de fabricação, de despesas administrativas e comerciais; e orçamento de investimentos, que reunidos formam as projeções de resultado financeiro e econômico. O orçamento delega responsabilidades quanto à busca dos objetivos, estabelecendo metas claras de receitas e despesas, e, conforme o envolvimento das pessoas, cria um comprometimento para que seja cumprido. Possibilita ainda um efetivo controle dos resultados alcançados, aferindo as causas das variações para definir uma solução, e ainda efetuar mudanças nos planos para adaptar-se a situações não previstas. Em termos gerais, o orçamento tem a finalidade de planejar financeiramente os objetivos, fornecer dados para coordenar as ações no seu alcance, comunicar e motivar os envolvidos na execução do plano e controlar e avaliar os resultados alcançados durante a sua execução.

Palavras-chaves: planejamento, orçamento, controle.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: <i>Loop</i> duplo: converter a estratégia em processo contínuo.....	19
Figura 2: Os objetivos do orçamento segundo o ciclo orçamentário.....	20
Figura 3: O processo ou ciclo orçamentário.....	23
Figura 4: Fatores internos e externos.....	24
Figura 5: Exemplo de orçamento global.....	26

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Orçamento das Despesas de Vendas e Administração.....	32
Tabela 2: Demonstrativo de Resultado Projetado – DRE.....	34
Tabela 3: Balanço Patrimonial Projetado.....	35
Tabela 4: Fluxo de Caixa Projetado.....	36
Tabela 5: Relatório de Acompanhamento de Resultado da empresa Alfa.....	46
Tabela 6: Relatório Comparativo para Análise das Vendas Orçadas x Realizadas.....	47
Tabela 7: Relatório Comparativo das Despesas Orçadas x Realizadas.....	48
Tabela 8: Relatório Comparativo do Fluxo de Caixa Orçado x Realizado.....	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CPV	Custos dos Produtos Vendidos
DRE	Demonstrativo de Resultado do Exercício
MOD	Mão-de-obra direta

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	13
1.2	PROBLEMA.....	14
1.3	OBJETIVOS.....	14
1.4	JUSTIFICATIVA.....	14
1.5	METODOLOGIA.....	15
2	REVISÃO CONCEITUAL.....	17
2.1	CONCEITO DE PLANEJAMENTO.....	17
2.1.1	Planejamento Estratégico.....	17
2.1.2	Planejamento Tático.....	18
2.1.3	Planejamento Operacional.....	18
2.1.4	Integração entre o Planejamento, o <i>BSC</i> e o Orçamento.....	18
2.2	CONCEITO DE ORÇAMENTO.....	19
2.3	O ORÇAMENTO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO.....	21
2.3.1	A Importância do Fator Humano.....	21
2.4	CICLO ORÇAMENTÁRIO.....	23
2.5	PREPARAÇÃO DO ORÇAMENTO.....	23
2.5.1	Coleta de Informações.....	24
2.5.2	Padronização.....	24
2.6	ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO.....	25
2.6.1	Orçamento de Vendas.....	26
2.6.2	Orçamento de Produção.....	29
2.6.3	Orçamento de Matéria-Prima.....	29
2.6.4	Orçamento de Mão-de-Obra Direta.....	30
2.6.5	Orçamento de Custos Indiretos de Fabricação.....	31
2.6.6	Orçamento de Despesas.....	31
2.6.7	Orçamento de Investimentos.....	32
2.6.8	Projeção dos Demonstrativos Contábeis.....	33
2.6.8.1	Demonstrativo de Resultado Projetado.....	34
2.6.8.2	Balanço Patrimonial Projetado.....	34
2.6.8.3	Fluxo de Caixa Projetado.....	35

2.7 ACOMPANHAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO.....	37
2.7.1 Análise e Controle.....	37
2.7.2 Revisões e Ajustes do Orçamento.....	39
3 O CASO DA EMPRESA ALFA.....	41
3.1 APRESENTAÇÃO.....	41
3.2 OS OBJETIVOS DO ORÇAMENTO NA EMPRESA.....	41
3.3 A COORDENAÇÃO DO PROCESSO.....	41
3.4 DESCRIÇÃO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO NA EMPRESA ALFA.....	42
3.4.1 Preparação.....	42
3.4.1.1 Objetivos, Diretrizes e Políticas.....	42
3.4.1.2 Comitê Orçamentário.....	42
3.4.2 Elaboração.....	43
3.4.2.1 Elaboração das Previsões.....	43
3.4.2.2 Consolidação do Orçamento Geral.....	44
3.4.3 Acompanhamento e Controle.....	45
3.4.3.1 Análise e Controle.....	46
3.4.3.2 Recursos de <i>Feedback</i>	49
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste capítulo é dar uma visão geral do que será abordado no estudo, indicando a metodologia de pesquisa a ser aplicada no seu desenvolvimento.

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Contabilidade tem como principal objeto o patrimônio da entidade, porém, acompanhando as necessidades dos usuários, passou a visar não mais exclusivamente bens, direitos e obrigações, principalmente as suas mutações. Desse modo, a Contabilidade começou a dar um enfoque maior para a Contabilidade Gerencial, na qual se destaca o Orçamento Empresarial.

Diante da necessidade de se tornarem mais competitivas, as empresas começaram a se organizar, surgindo daí o Planejamento. E, nas suas divisões, destaca-se o Orçamento, representando o planejamento financeiro, que Lunkes (2003, p. 15) definiu sucintamente como “[...] uma demonstração dos planos em termos financeiros.”

Toda e qualquer empresa deve possuir metas e objetivos. Nas empresas privadas já não se encontram somente objetivos focados no lucro, mas também na melhoria do ambiente externo, no sentido econômico e social. E o Orçamento é a técnica que pode ser utilizada para mensurar econômica e financeiramente os resultados que deverão ser alcançados futuramente em todas essas dimensões. Nele ficam definidos os indicadores a serem utilizados na execução e no controle do processo administrativo. Na execução porque determina como, quando e onde devem ser aplicados os recursos; e no controle porque este deve ser usado para comparar os resultados alcançados com os que estavam previstos, aferindo se as metas estão sendo alcançadas ou não.

Para Brookson (2000, p. 8), orçamentos “Servem ainda para demonstrar a situação financeira da empresa a terceiros, como bancos, fornecedores, funcionários, clientes e sócios”. Certamente esta situação a que o autor se refere não é a passada nem a atual, e sim a futura.

A informação obtida através do Orçamento é um instrumento para que os gestores de empresas possam tomar decisões no sentido de atingir as metas determinadas no planejamento. Avaliando devidamente o ambiente interno (organização) e o ambiente externo onde exerce a sua atividade (concorrentes, clientes e fornecedores), podem visualizar mais claramente o impacto e o sucesso das suas ações.

1.2 PROBLEMA

O problema a ser solucionado é apresentar como o Orçamento pode auxiliar na gestão empresarial da empresa Alfa.

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é apresentar como o Orçamento pode auxiliar na gestão da empresa Alfa.

Para alcançar esse objetivo geral, podem-se destacar como objetivos específicos:

- Identificar conceitos de Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional;
- Identificar conceitos de Orçamento e as diversas previsões que o compõe, tratando também os variados fatores que envolvem a sua elaboração;
- Demonstrar a interrelação do Orçamento com o Planejamento;
- Identificar as formas de acompanhamento e controle orçamentário;
- Elaborar estudo de caso da empresa Alfa.

1.4 JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos, tem sido visível a entrada crescente de capital estrangeiro no Brasil em decorrência da abertura de mercado ou em virtude das privatizações de algumas estatais de áreas importantes, como, por exemplo, a de telecomunicações. As empresas estrangeiras trouxeram uma cultura diferente da brasileira quanto ao tipo de gestão. O seu gerenciamento é mais preventivo do que corretivo.

Desse modo, o Orçamento atua como determinador de padrões ideais para comparar e monitorar atividades concretas, constituindo uma forma confiável de analisar o real desempenho da organização. É uma maneira de gerar informações para que a organização possa verificar que o andamento de suas atividades e definir ações para se adaptar aos planos traçados.

Com isso, tem ocorrido uma busca intensa de novos conceitos e novas técnicas de elaboração de orçamentos, pois, geralmente, eles são diferenciados para cada empresa, ou

então, adaptados, tornando-se um campo farto para pesquisas e estudos. Nesse sentido, este trabalho contribui para aprofundar o assunto através da apresentação de conceitos, processos de elaboração, formas de controle e análise, e ainda, por meio de um exemplo prático, ou seja, um estudo de caso.

1.5 METODOLOGIA

Observar e estudar os fatos no sentido de compreendê-los produz conhecimento. E, para que se possa obter esse conhecimento, utilizam-se vários métodos, entre eles a pesquisa. Desse modo, com o intuito de realizar o estudo sobre *O orçamento como instrumento de gestão* fez-se necessário o desenvolvimento de uma pesquisa sobre o tema abordado.

Do ponto de vista de Marinho (1980, p. 15), “A pesquisa é um tratamento de investigação que tem por objetivo descobrir respostas para dúvidas e indagações através do emprego de processo científico”.

Para que a pesquisa se torne um processo científico, ela deve estar inserida em um gênero de trabalho científico, como a monografia. Com relação a isso afirma:

Farina (apud DOMINGOS SALVADOR, 1980, p. 32): “A Monografia é um estudo científico de uma questão bem determinada e limitada, realizado com profundidade e de forma exaustiva.”

Alonso (apud DOMINGOS SALVADOR, 1980, p. 32): “É a descrição ou tratado especial de determinada parte de uma ciência, ou de um assunto em particular”.

American Library Association (apud DOMINGOS SALVADOR, 1980, p. 32): “É um trabalho sistemático e completo sobre um assunto particular, usualmente pormenorizado no tratamento, mas não extenso no alcance”.

Para desenvolver esta monografia, entre os vários métodos, foi considerado mais conveniente empregar a pesquisa bibliográfica utilizando um estudo de caso para concretizá-la. Segundo Lakatos (1985, p. 66):

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais, filmes e televisão.

Salientando, Manzo (apud LAKATOS, 1985, p. 66) diz que:

A bibliografia pertinente oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente.

Dessa forma, após escolhido o tema e definido o escopo desta monografia, foi realizado o levantamento bibliográfico e a coleta de dados sobre o processo orçamentário da empresa Alfa, encetando, portanto, o estudo proposto.

2 REVISÃO CONCEITUAL

Neste capítulo serão apresentados os conceitos sobre Orçamento, Planejamento, Planejamento Estratégico, Planejamento Tático, Planejamento Operacional e uma abordagem teórica sobre as previsões que compõe o Orçamento, identificando os diversos fatores envolvidos na sua elaboração, de modo a fornecer uma melhor compreensão para o estudo de caso que será tratado no terceiro capítulo.

2.1 PLANEJAMENTO

Para Lopes (1978, p. 03), “[...] o planejamento do ponto de vista empresarial consiste, no seu sentido mais lato, em um processo que estabelece objetivos, define linhas de ação e planos detalhados para atingi-los e determina os recursos necessários à consecução dos mencionados objetivos”.

De acordo com Lere (apud LUNKES, 2003, p. 16), o planejamento pode ser dividido em três tipos distintos: Planejamento Estratégico, Tático e Operacional, conforme abordado a seguir.

2.1.1 Planejamento Estratégico

Cunha (apud LUNKES, 2003, p. 16) conceitua planejamento estratégico como “[...] um processo que consiste na análise dos pontos fortes e pontos fracos da empresa e das oportunidades e ameaças do ambiente. Esta análise tem o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem um aumento da competitividade empresarial.”

O Planejamento Estratégico, segundo Lunkes (2003, p. 16):

[...] normalmente traz poucas informações quantitativas; portanto, utiliza pouca informação da contabilidade. O planejamento estratégico (1) decide para onde a empresa vai; (2) avalia o ambiente dentro do qual ela operará; e (3) desenvolve estratégias para alcançar o objetivo pretendido. Resumindo, o planejamento estratégico faz os gestores indicar a direção, o curso que a empresa tomará nos próximos anos.

2.1.2 Planejamento Tático

O Planejamento Tático, conforme definido por Lunkes (2003, p. 17), “[...] proporciona aos gestores objetivos quantitativos mensuráveis. Normalmente, os planos intermediários são objetivos na forma de relações financeiras que serão alcançadas algum dia durante os próximos três a cinco anos.”

Segundo Oliveira (1999, p. 46):

[...] o planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia pré-determinada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

2.1.3 Planejamento Operacional

A principal função do Planejamento Operacional é indicar como devem ser administradas as operações do cotidiano, ou seja, é um plano detalhado para as operações da organização (Lunkes, 2003, p. 17).

Ele deve ser elaborado com a participação de todos os departamentos da empresa, de forma que todas as pessoas envolvidas no processo sintam-se comprometidas com o alcance das metas, uma vez que serão os responsáveis pelas operações.

2.1.4 Integração entre o Planejamento, o BSC e o Orçamento

Segundo Kaplan e Norton (apud LUNKES, 2003, p. 28):

[...] na maioria das implementações, o BSC precisa ser conectado ao orçamento. O BSC destaca-se como um novo sistema para a gestão estratégica. Mas esse novo sistema deve ser conectado ao velho sistema, o orçamento, para a gestão das táticas. Essa conexão é feita por meio de um processo de ‘loop duplo’.

Esse novo sistema focalizado na estratégia administra três remédios para restaurar a saúde do sistema gerencial (Kaplan e Norton apud Lunkes, 2003, p. 28):

- Conexão entre estratégia e orçamento: as metas distendidas e as iniciativas estratégicas do *balanced scorecard* conectam a retórica da estratégia ao rigor dos orçamentos;

- Fechamento do *loop* estratégico: os sistemas de *feedback* estratégico interligados ao BSC fornecem um novo referencial para a elaboração de relatórios e um novo tipo de reunião gerencial – focalizada na estratégia;
- Experimentação, aprendizado e adaptação: o *balanced scorecard* explicita a hipótese da estratégia. As equipes executivas podem ser mais analíticas ao examinarem e experimentarem as hipóteses estratégicas com base nas informações que o sistema de *feedback* do *balanced scorecard* oferece.

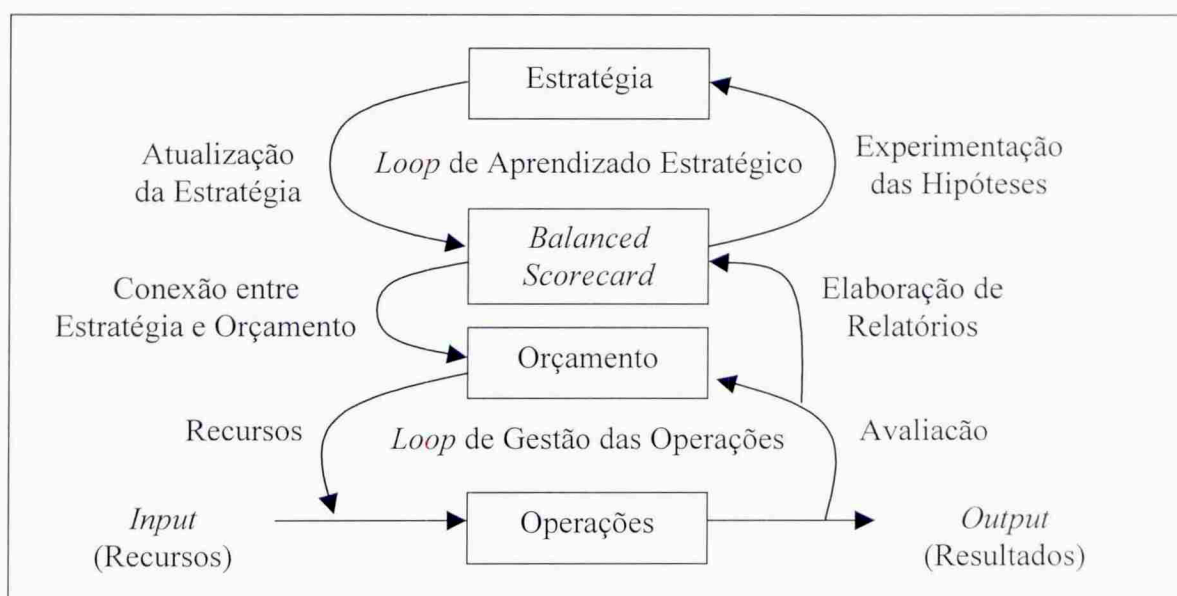


Figura 1: Loop duplo: converter a estratégia em processo contínuo.

Fonte: Kaplan e Norton (apud Lunkes, 2003, p. 29).

Lunkes (2003, p. 29) conclui:

[...] alguns trabalhos científicos têm apresentado críticas em relação ao BSC, ressaltando dificuldades encontradas na implementação, bem como limitações e restrições que podem ser atribuídas ao modelo. Tais problemas podem ser decorrentes da falta de integração entre o BSC e o orçamento. Inúmeras empresas estão planejando esse sistema de gestão de forma não integrada, deixando escapar a oportunidade de ter uma visão mais sistêmica do processo de negócio.

2.2 ORÇAMENTO

Welsch (1893, p. 20) define o orçamento como:

[...] um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração. Especificamente, envolvem a preparação e utilização de (1) objetivos globais e de longo prazo da empresa; (2) um plano de resultados a longo prazo, desenvolvido em termos gerais; (3) um plano de resultados a curto prazo detalhado de acordo com diferentes níveis a relevantes de

responsabilidade (divisões, produtos, projetos etc.); e (4) um sistema de relatórios periódicos de desempenho, mais uma vez para os vários níveis de responsabilidade.

Segundo Brookson (2000, p. 6):

[...] orçamento é um plano de atividades futuras. Pode assumir diversas formas, mas normalmente reflete os departamentos e o conjunto da empresa em termos financeiros, fornecendo as bases para se aferir o desempenho da organização.

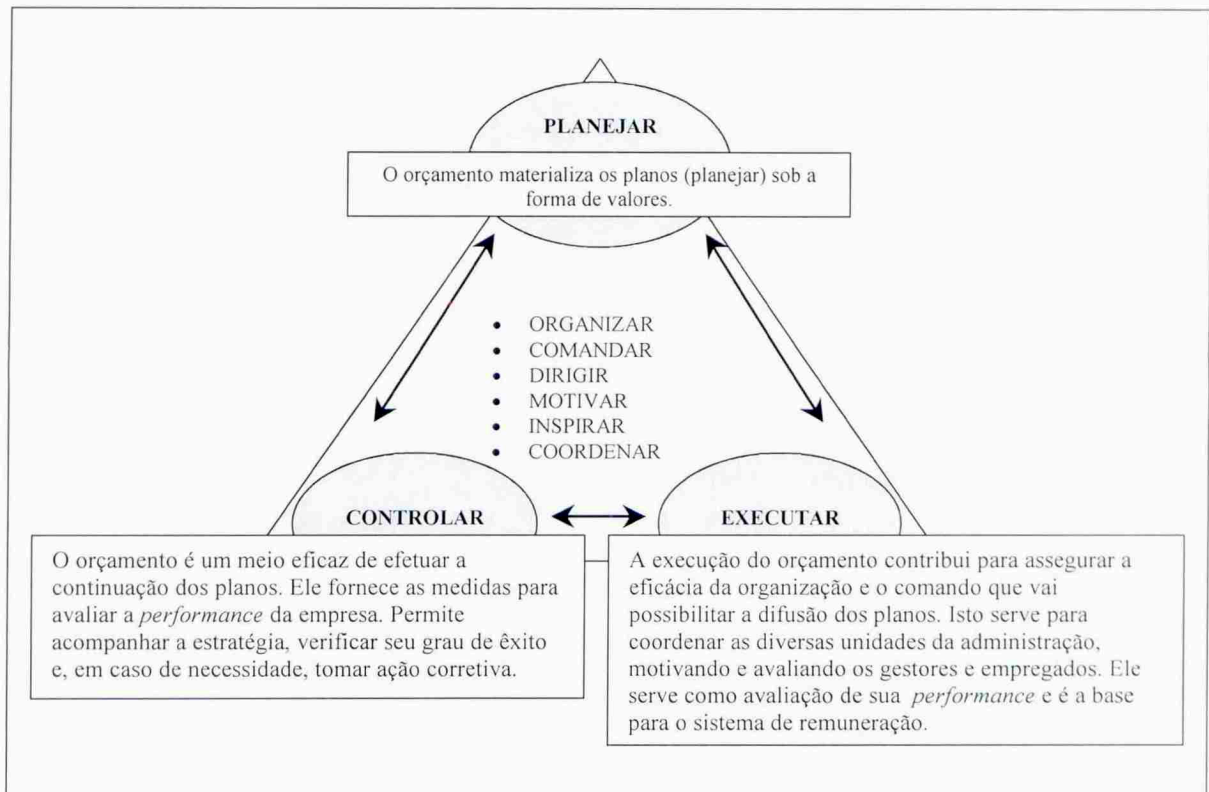


Figura 2: Os objetivos do orçamento segundo o ciclo orçamentário.

Fonte: Boisvert (1999, p. 341).

Brookson (2000, p. 7) complementa que:

Orçamentos são essenciais para o planejamento e o controle da empresa. Ajudam a coordenar as ações dos líderes de diferentes áreas, estabelecem um compromisso com os objetivos da organização, conferem autoridade ao gerente de cada área para fazer despesas e fornecem **metas claras de receitas**. Ao oferecer Benchmarks (padrões ideais para comparar e monitorar atividades concretas), constituem uma forma confiável de analisar o real desempenho da organização. Representam, assim, um modo de gerar informações para que a empresa possa aferir o andamento de suas atividades e definir como adaptar-se aos planos traçados.

O Orçamento quantifica as expectativas da administração com relação a receitas futuras e ao respectivo lucro frente às despesas previstas, permite a verificação do fluxo de caixa e a sua posição financeira no correr do período, possibilitando uma melhor averiguação dos resultados das ações planejadas e ensejando que se tomem outras a fim de evitar resultados indesejados (falta de capital de giro, por exemplo).

Sucintamente, Brookson (2000, p. 9) definiu seis objetivos principais do orçamento: planejamento, coordenação, comunicação, motivação, controle e avaliação.

2.3 O ORÇAMENTO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

Na gestão de empresas, conforme define Welsch (1983, p. 21), o Orçamento tem sido identificado como um ‘modo de administrar’, pois considera o papel dominante do administrador e proporciona um sistema de referência para a aplicação de elementos básicos da administração científica, tais como a administração por objetivos, comunicação efetiva, administração participativa, e controle dinâmico, *feedback* contínuo, a contabilidade por níveis e áreas de responsabilidade, entre outros.

Segundo define Lunkes (2003, p. 39), “O orçamento está unipresente no ciclo administrativo. Ele pode ser definido em termos amplos, como um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades do planejamento, execução e controle.”

2.3.1 A Importância do Fator Humano

Wood e Sangster (apud LUNKES, 2003, p. 48) aduzem que:

[...] provavelmente em nenhuma outra parte da contabilidade seja tão necessário envolver as pessoas quanto no processo orçamentário. Orçamentos são preparados para guiar a empresa e atingir seus objetivos e para propósitos de controle, ou seja, é uma forma de os gestores controlarem a empresa. Muitas pessoas, porém, os vêem não como um guia, mas como uma camisa-de-força.

Para Tung (1994, p. 31):

É fora de propósito impor orçamentos a departamentos que não estejam convencidos da exeqüibilidade do seu funcionamento. É preciso, portanto, obter a colaboração dessas pessoas para essa execução, bem como fazê-las participar da elaboração dos planos que lhes digam respeito.

Este autor ainda afirma que:

[...] de fato, a sensação de pertencer a uma organização, cujo sucesso depende parcialmente dele, faz o funcionário ter maior vontade de colaborar com a empresa. Essa colaboração é um fator subjetivo e de intensidade não quantificável. Ela não depende do lado puramente mecânico do negócio.

A negligência desse fator pode gerar vários problemas. De acordo com Tung (1994, p. 32):

A pressão decorrente da imposição do orçamento tende a unir os funcionários contra a administração. Os funcionários se julgam injustiçados em consequência das normas rigidamente estabelecidas ou dos padrões de atividade fixados muito acima das condições razoáveis de atuação. Em qualquer uma destas circunstâncias, o funcionário sente-se frustrado e explorado, o que prejudica sua eficiência e desenvoltura na execução de suas tarefas.

A fim de amenizar tais conflitos, o último autor citado (1994, p. 32) sugere que:

- A área de controle não deve agir como um grupo de críticos, mas de conselheiros; eles devem apontar os pontos fracos da operação dos demais setores da empresa com uma atitude de humildade e de apoio. Devem dizer: “Eis algo que podemos melhorar” e não “Eis um ponto em que vocês merecem críticas”.
- Cabe à coordenação do plano orçamentário estabelecer o equilíbrio entre os interesses departamentais ou setoriais, visando alcançar o melhor resultado para toda a empresa.

Com o exposto, considera-se que o elemento humano desempenha um papel relevante em todo o processo orçamentário. Se não houver motivação e disposição das pessoas envolvidas, desenvolvendo uma participação voluntária e consciente, será muito difícil alcançar o resultado desejado.

2.4 O CICLO ORÇAMENTÁRIO

O ciclo ou processo orçamentário é a forma como a empresa faz o orçamento, e segundo Brookson (2000, p. 15), este ciclo pode ser dividido em: preparação, elaboração e monitoração.

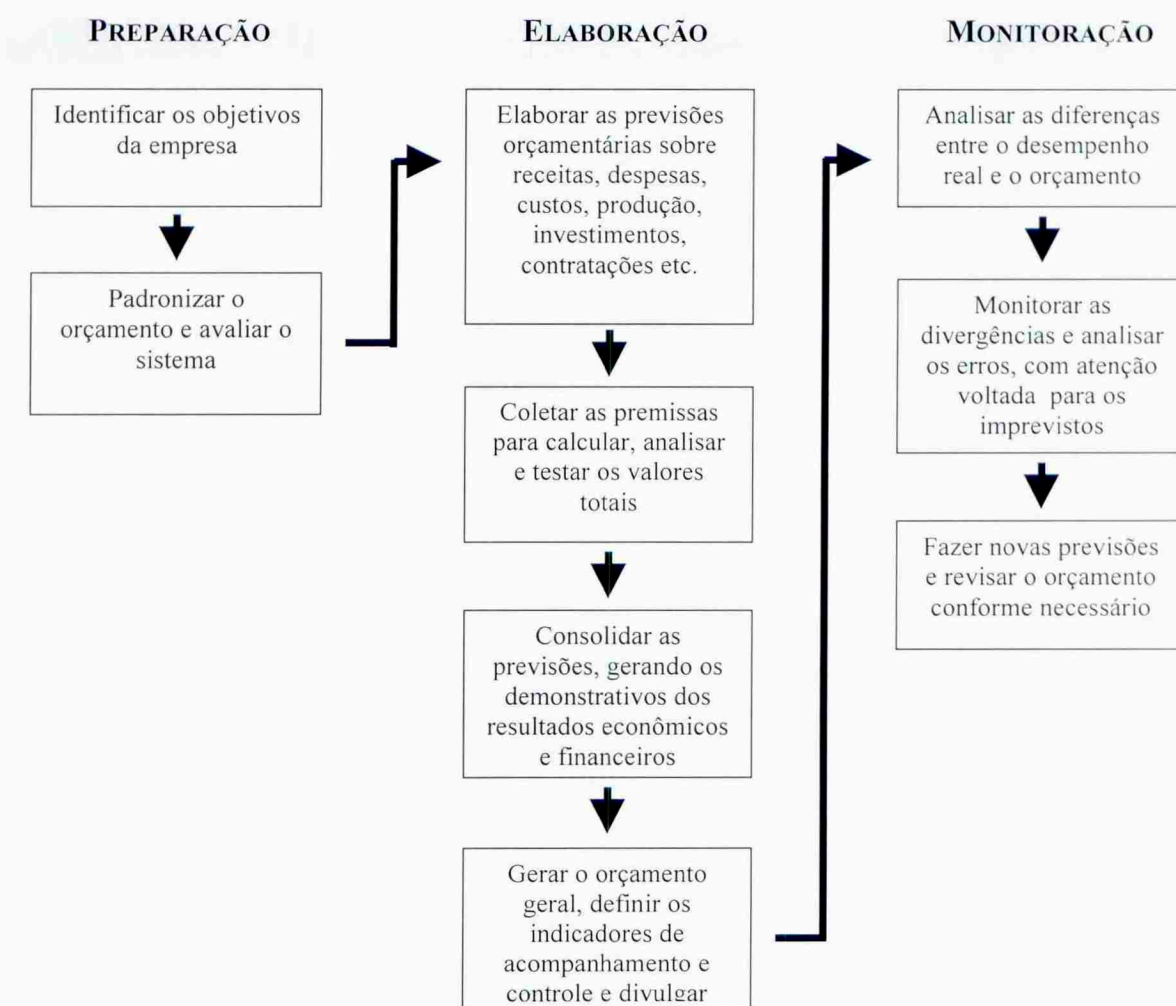


Figura 3: O processo ou ciclo orçamentário.

Fonte: Adaptado de Brookson (2000, p. 15).

2.5 PREPARAÇÃO DO ORÇAMENTO

É na preparação do Orçamento que são identificados objetivos, diretrizes e normas, determinados pela alta gerência, na sua maioria, durante o planejamento. Esses três elementos representam informações orientativas para a elaboração das previsões.

2.5.1 Coleta de Informações

Brookson (2000, p. 17) afirma que “[...] é preciso reunir informações sobre os objetivos da empresa, suas limitações e as influências internas e externas capazes de afetar os negócios.”

Ao reunir dados sobre possíveis influências internas e externas no Orçamento, pode-se determinar o que é possível conseguir e o que não é, além dos fatores limitantes capazes de restringir a atividade e o desempenho da empresa (Brookson, 2000, p. 30).

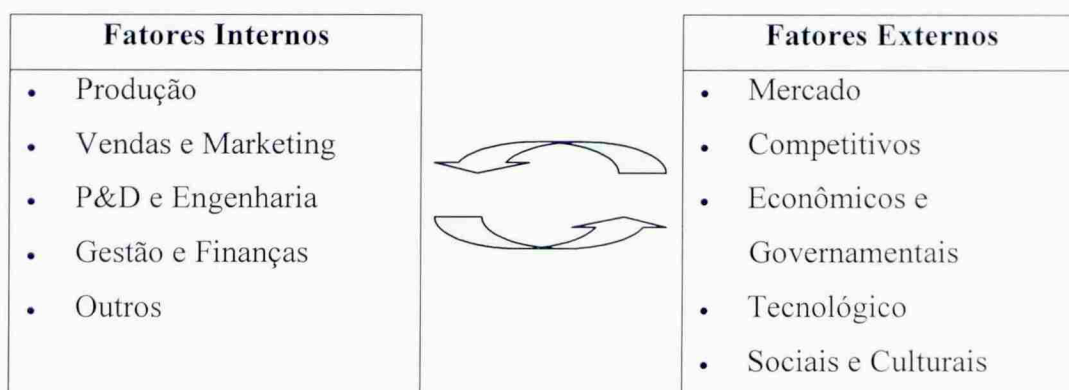


Figura 4: Fatores internos e externos.
 Fonte: Lunkes (2003, p. 54).

Também deverão ser coletadas informações sobre as metas, os objetivos e as diretrizes determinados pela alta gerência, como, por exemplo, crescimento desejado da receita, níveis permitidos de acréscimo nas despesas, política de estoques etc., geralmente definidos no planejamento. Tais informações são muito importantes, pois constituem dados balizadores para a elaboração das diversas previsões da peça orçamentária.

2.5.2 Padronização

A fim de permitir melhor integração entre os diversos elementos da peça orçamentária, é necessário padronizar os instrumentos de entrada dos dados. De acordo com Brookson (2000, p. 24), “[...] os orçamentos dos diversos departamentos devem seguir um formato padronizado. Isso permite não só compará-los, mas também organizá-los num sistema integrado e coerente.” Dessa forma, no momento de cálculo e análise das previsões, as informações não precisarão ser retrabalhadas nem ajustadas.

É sugerido por Brookson (2000, p. 24) que se crie um manual, pois, com base nele, todos os gerentes poderão montar os respectivos orçamentos departamentais segundo os mesmos princípios e baseados na mesma metodologia. Nele podem ser apresentados:

- introdução, destacando a importância desse instrumento gerencial;
- cronograma do processo orçamentário;
- regras básicas a serem seguidas por todos os gerentes em seus orçamentos;
- cópias de planilhas orçamentárias em branco, com explicações sobre como preenchê-las;
- organograma com o nome de cada responsável pelos diversos orçamentos;
- códigos das contas departamentais e nomes das pessoas que podem ajudar a resolver problemas relativos aos orçamentos.

2.6 ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO

Segundo Lunkes (2003, p.43), “[...] a estrutura básica do orçamento é formada das projeções financeiras dos orçamentos individuais (peças) de cada unidade da empresa e de um conjunto de orçamentos para determinado período, abrangendo o impacto tanto das decisões operacionais quanto das decisões financeiras.”

Este autor (2003, p. 44) ainda expõe que:

O ‘orçamento operacional’ aparece no primeiro plano do orçamento global e é formado pelas seguintes peças: orçamento de vendas, orçamento do estoque final, orçamento de fabricação, orçamento de custos dos materiais, orçamento da mão-de-obra direta, orçamento dos custos indiretos de fabricação e orçamento das despesas departamentais. Em segundo plano, aparece o ‘orçamento financeiro’, que é composto pelo orçamento de capital, orçamento de caixa, balanço patrimonial e demonstração do exercício projetado. As decisões operacionais visam a aquisição e uso de recursos escassos, enquanto as decisões financeiras concentram-se em obter os meios para adquiri-los.

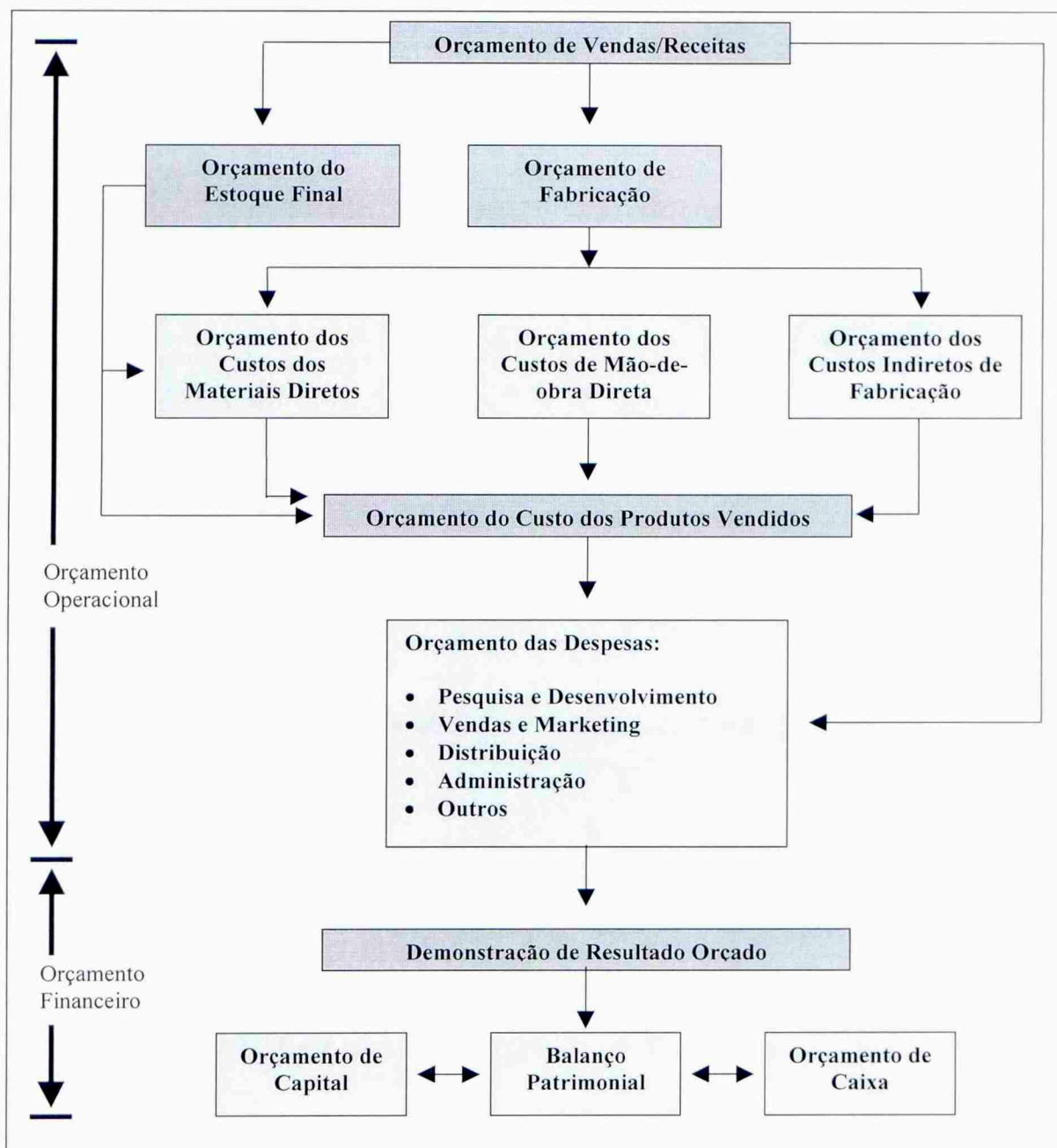


Figura 5: Exemplo de orçamento global.

Fonte: Adaptado de Horngren, Foster e Datar (apud Lunkes, 2003, p. 43)

2.6.1 Orçamento de Vendas

O Orçamento de vendas, conforme assevera Tung (1994, p. 97), “[...] constitui o ponto de partida do esquema orçamentário empresarial. Sua estruturação é feita antes da formulação dos programas de produção, de compras, de pesquisas, etc.”

De acordo com Sanvicente e Santos (1995, p. 43):

O orçamento de vendas constitui um plano de vendas futuras da empresa, para determinado período de tempo. Sua função principal é a determinação do nível de atividades futuras da empresa. Todos os demais orçamentos parciais são desenvolvidos em função do orçamento de vendas, ou seja, tendo-se determinado o que será vendido, em que quantidades e quando.

Na sua elaboração, segundo Lunkes (2003, p. 54):

A primeira coisa a fazer quando estabelecer o orçamento de vendas é definir os fatores limitadores ou restrições. Portanto, é necessário proceder a um acurado 'diagnóstico' de seu 'ambiente interno e externo', visando à identificação dos eventos internos e externos que podem interferir nas previsões de vendas da empresa.

Na avaliação das influências externas, Brookson (2000, p. 30) assevera que estas afetam mais o sucesso da empresa do que as internas, podendo ser assim classificadas: fatores econômicos (taxas de juros, tributação, cenário mundial e outros), fatores populacionais (quantidade, localização, taxas de natalidade e mortalidade), fatores sócio-culturais (grupos de pressão, questões ambientais, diferenças locais, tendências sociais e culturais), fatores relacionados à mão-de-obra (tipos, quantidades, disponibilidade, resposta ao treinamento, exigências, expectativas, aptidões), fatores governamentais (política monetária e fiscal, política industrial, política sobre concorrência, incentivos, iniciativas), fatores relacionados à legislação (legislação trabalhista, proteção ao consumidor, saúde e segurança, leis sobre concorrência, compatibilidade com mercados comuns), fatores internacionais de comércio (exportação e importação, tarifas, harmonização de impostos em mercados comuns, taxas de câmbio), fatores fiscais e normativos (imposto de renda, tributos alfandegários, impostos sobre produção e consumo, incentivos, financiamentos, organismos de regulamentação), fatores de relação com clientes (tipos de clientes, quantidade, demanda, viabilidade financeira, crescimento provável, exigências, necessidades), fatores relacionados à concorrência (localização, produtos, atividades, pontos fortes e fracos, grau de atrito, agressividade, índices de crescimento) e fatores relacionados a fornecedores (tipos, quantidade, custos e níveis de fornecimento, parcerias, confiabilidade, viabilidade financeira, localização).

Quanto às influências internas no Orçamento, Brookson (2000, p. 32) considera que a sua avaliação pode parecer uma tarefa simples, mas que, por estar relacionada para fatores internos da própria organização, podem passar despercebidas comprometendo o alcance das metas. Podem ser classificadas como: fatores relacionados a produtos e serviços (tipos de produtos, quantidades, preços, política de preços, níveis de estoque), fatores comerciais (vendas, produção, compras, *marketing*, finanças, administração, pessoal), fatores

relacionados às pessoas (diretores, acionistas, sindicatos, funcionários), fatores relacionados aos objetivos comerciais (de curto, médio e longo prazo) e fatores relacionados à disponibilidade de recursos (capital, lucros, terrenos, edificações, unidades industriais, máquinas e equipamentos).

Posteriormente, faz-se uma análise detalhada dos objetivos determinados na elaboração da estratégia. Neste sentido, Zdanowicz (apud LUNKES 2003, p. 55) afirma:

A estratégia mercadológica envolve decisões sobre qualidade, tamanho, forma e aparência, rótulos, marca e embalagens, fixação de preços, adição, eliminação e modificações, bem como debate junto aos outros setores, departamentos ou unidades de negócios quanto às políticas a serem adotadas, como produtos, clientes, *marketing*, política de preços, custos, logística e distribuição, política de estoques, entre outros.

Segundo Tung (1994, p. 99), na elaboração do orçamento de vendas também “[...] é importante a empresa incluir suas experiências em relação ao mercado e à demanda de vendas.”

Nesse sentido, para Lunkes (2003, p. 55):

É preciso realizar um exame detalhado das ‘tendências do mercado’, iniciando com uma pesquisa de mercado sobre necessidades e expectativas dos consumidores. Paralelamente, fazem-se estudos das informações e experiências acumuladas pela própria empresa, com o intuito de descobrir oportunidades para novas vendas.

Lunkes (2003, p. 55) complementa que:

Por último, identifica-se a ‘opinião do pessoal de vendas’ sobre a aceitação dos produtos no mercado, prazo de recebimento, tendências e estimativa de futuras vendas. Também é necessário à empresa realizar um exame de períodos passados, tentando verificar tendências, ciclos e sazonalidades. Tais análises podem ser feitas por meio de técnicas matemáticas e estatísticas, como a análise de regressão e de séries temporais.

As vendas previstas, conforme define Tung (1994, p. 101), podem ser definidas e classificadas por:

- Produto;
- território;
- canal de distribuição (revendedores, agentes);
- método de venda (visita, correspondência);
- tipo de freguês (nacional ou estrangeiro, particular ou Governamental);
- valor de venda;
- combinação de venda (à vista ou a prazo);
- organização (filiais, departamentos);
- vendedor (individual ou em grupo).

2.6.2 Orçamento de Produção

O objetivo do Orçamento de Produção, de acordo com Lunkes (2003, p.58) “[...] é assegurar nível de fabricação suficiente para atender a demanda de vendas.”

Para elaborar o orçamento de produção, Zdanowicz (apud LUNKES, 2003, p. 58) afirma que “[...] são necessários os totais em termos de volume, política de estoque, capacidade de produção, adequação das instalações, disponibilidade de matéria-prima e mão-de-obra e determinação das escalas ou lotes de produção.”

Complementando, Lunkes (2003, p. 58) expõe:

O plano de produção envolve a programação de uso da capacidade instalada, política de estoques (produtos acabados, em elaboração, matérias-primas, material secundário, outros), identificação com projeção das necessidades de investimentos para atender ao programa de vendas, a eventuais equipamentos ociosos e seu destino, projeção dos custos variáveis e custos fixos, objetivos de produtividade considerada no orçamento e outros itens eventualmente necessários.

Segundo Welsch (1983, p. 129), “[...] a fabricação não acompanha necessariamente as vendas, pois estas podem ser sazonais e a fabricação constante. Por esse motivo, é necessário que se estabeleça um equilíbrio ótimo entre vendas, estoques e produção.” Quanto a isso, para Sanvicente e Santos (1995, p. 65), pode-se ter no orçamento de produção diferentes alternativas de programação, como: produção constante, produção ao nível das vendas, produção por ciclos e política de estoques”.

Portanto, definidas as quantidades a serem produzidas, os departamentos responsáveis determinam a programação da produção, como compra das matérias-primas necessárias, utilização das máquinas e possíveis investimentos para dilatar a capacidade produtiva, contratação ou redução de mão-de-obra direta e outras necessidades adicionais para atender à produção estimada.

2.6.3 Orçamento de Matéria-Prima

No Orçamento de Matéria-Prima, conforme aduz Lunkes (2003, p. 60), determinam-se as necessidades de materiais e a programação de aquisição estimada. Para isso, segundo Tung (1994, p. 142), “[...] a administração das matérias-primas usa a técnica orçamentária, envolvendo na programação dois aspectos correlatos: o nível do estoque e a programação das compras.

Quanto à elaboração do orçamento de matéria-prima, Sobanski (1995, p. 34), afirma que se deve:

- determinar as quantidades de matérias-primas exigidas para o atendimento da fabricação e o fornecimento das informações à área de compras;
- estabelecer as políticas de estocagem de matérias-primas;
- elaborar o programa de suprimentos, além de relatar informações sobre qualidade, desperdício, entre outros;
- determinar o custo estimado das matérias-primas necessárias à fabricação, incluindo o plano de investimentos e informações à área financeira.

Tung (1994, p. 143) destaca que os métodos mais freqüentemente aplicados para determinar o orçamento das matérias-primas são:

1. A relação entre o volume de produtos a serem manufaturados e a quantidade de cada matéria-prima necessária por unidade do produto acabado. Essa relação pode ser determinada pela experiência passada, reajustável às novas condições de trabalho.
2. Relação entre as horas de mão-de-obra ou horas de máquina e a quantidade de matéria-prima usada.
3. Relação entre o custo da mão-de-obra direta e o da matéria-prima usada.

2.6.4 Orçamento de Mão-de-Obra Direta

Tung (1994, p. 143) esclarece que “Há várias modalidades de planejar a mão-de-obra: algumas baseadas exclusivamente na experiência anterior, outras com fundamento no estudo de tempo relativo aos diversos estágios da execução de uma determinada tarefa.”

Segundo Lunkes (2003, p. 61), “O objetivo macro [...] é estimar a necessidade de recursos humanos, recrutamento, treinamento, avaliação e especificação de tarefas, avaliação de desempenhos, negociação com sindicatos e administração salarial.”

Para Zdanowicz (apud LUNKES, 2003, p. 61), os principais objetivos do orçamento de MOD são:

[...] mensurar a quantidade de MOD, em termos de horas de trabalho e, com base na quantidade e na qualidade de empregados necessários para atingir a fabricação planejada, estimar o custo da MOD de fabricação, para que os custos de produtos possam ser calculados; apresentar subsídios ao departamento de pessoal, para que este possa planejar as atividades de recrutamento, seleção e treinamento;

proporcionar ao orçamento de caixa informações a respeito do desembolso necessário para o pagamento de MOD; e fornecer ao controle administrativo dados por centro de custos e o custo padrão da MOD.

2.6.5 Orçamento dos Custos Indiretos de Fabricação

Sanvicente e Santos (1995, p. 91) definem que:

Os custos indiretos de produção abrangem todos os custos fabris que não podem ser classificados como mão-de-obra direta ou matéria-prima, e são incorridos a nível de departamento ou ao nível da fábrica como um todo. [...] incluem custos incorridos indiretamente, tais como materiais indiretos (combustíveis, lixas etc.), mão-de-obra indireta empregada, depreciação, material de escritório e assim por diante.

Quanto a isso, acresce Zdanowicz (apud LUNKES, 2003, p. 62) que, “[...] além desses, também fazem parte dos custos indiretos de fabricação: seguros, aluguéis, serviços de terceiros, energia elétrica, água, entre outros.”

Os custos indiretos de fabricação podem ser divididos em dois grupos, que, conforme Lunkes (2003, p. 63) expõe, podem ser definidos como ‘controláveis’ e ‘não-controláveis’. O autor expõe que:

[...] os ‘controláveis’ são os custos cujo montante pode ser influenciado pelo gestor e empregado; ele tem o poder de autorizá-los e deve ser responsabilizado pela incoerência dos mesmos. E os custos ‘não controláveis’ são aqueles sobre os quais o gestor e empregado não tem ingerência, não os autoriza; portanto, não pode ser responsabilizado por seu monitoramento e controle.

2.6.6 Orçamento de Despesas

Para Lunkes (2003, p. 64), “As despesas administrativas, de vendas, financeiras e de pessoal incluem todos os gastos necessários para a gestão das operações de uma empresa.”

Conforme Zdanowicz (apud LUNKES, 2003, p. 64), “[...] essas despesas estão relacionadas à alta administração da empresa, ao pessoal burocrático e aos gastos de expediente, incluindo custos comerciais, *marketing*, custos financeiros e custos tributários.”

Tabela 1: Orçamento das Despesas de Vendas e Administração.

	RS	RS
Depto. de Vendas		
Salários	8.500	
Comissão	15.500	
Telefones/Fax	1.850	
Combustível e Lubrificantes	3.000	
Depreciação	1.500	
Marketing	<u>12.000</u>	42.350
Depto. de Administração		
Salários	6.500	
Telefones/Fax	850	
Material de Escritório	1.200	
Depreciação	<u>1.800</u>	<u>10.350</u>
Total		52.700

Fonte: Lunkes (2003, p. 64).

2.6.7 Orçamento de Investimentos

O Orçamento de Investimentos, também conhecido como Orçamento de Capital ou de Investimento em Imobilizado, é fundamental para desenvolver e atingir as metas orçamentárias (Lunkes, 2003, p. 66).

Conforme descrevem Sanvicente e Santos (1995, p. 125), nele “[...] se consideram as despesas incorridas com aquisições de máquinas ou veículos, construções, modificações e transformações que tenham caráter de melhoria ou reposição da capacidade produtiva”.

Nesse sentido, Lunkes (2003, p.67) ainda menciona que “[...] orçamento de investimentos em sua forma tradicional destina os recursos aos departamentos e estes os aplicam de acordo com os objetivos preestabelecidos.”

Ainda afirma este autor (2003, p. 68) que:

[...] investimentos devem trazer benefícios tangíveis e intangíveis. Os resultados tangíveis podem ser: aumento da produtividade, mercado e lucro, redução de custos, rapidez no processo e melhora na qualidade. Os resultados intangíveis podem estar relacionados a: adaptabilidade, compatibilidade, impacto organizacional, apoio da administração, satisfação dos clientes, vantagem competitiva, imagem da empresa, desempenho do sistema, confiança, tempo de implementação, obsolescência, suporte e manutenção, congruência com as metas, disponibilidade e habilidade do pessoal, alocação dos recursos e impacto nas operações.

O orçamento de investimentos deve atender a três iniciativas simultâneas, conforme define Lunkes (2003, p. 67):

- alinhamento do orçamento de investimentos às demais peças orçamentárias, principalmente o orçamento de caixa;
- utilização de um sistema dinâmico de avaliação do risco; e,
- integração dos projetos à cultura empresarial.

Quanto à avaliação do risco, para verificar se o investimento é vantajoso ou não, Lunkes (2003, p. 68) cita os seguintes métodos:

- método do *payback*;
- método da taxa média de retorno;
- método do valor presente;
- método da taxa interna de retorno.

De acordo com esse autor (2003, p. 70), deve-se também coletar:

[...] informações necessárias à execução, como especificações e características, tecnologia, pessoal envolvido, desenvolver e testar os protótipos, conduzir a pesquisa de mercado e complementar os pressupostos sobre custos e necessidade de recursos. Nessa fase, é importante também definir os prazos de execução do projeto e as medidas de desempenho esperadas.

Por fim, baseando-se nos métodos e nas análises citadas, pode-se tomar a decisão final de rejeitar ou aprovar o investimento, optando-se pelos de maior retorno e pelos que são imprescindíveis ao alcance das metas.

2.6.8 Projeção dos Demonstrativos Contábeis

Brookson (2000, p. 49) afirma que “O orçamento geral mostra informação resumida, para que a direção possa determinar se ele é aceitável e se deve ou não ser aprovado. Esse documento deve incluir conta de resultado, balanço e fluxo de caixa.” Nesse sentido, Lunkes (2003, p. 65) complementa, afirmando que “Essa projeção permite a análise e a avaliação dos resultados que foram alcançados mediante o planejamento.”

O orçamento geral é o resumo de todos os orçamentos, elaborado através de demonstrativos econômicos e financeiros existentes na Contabilidade, que, segundo Brookson

(2000, p. 49), possuem o fim de “[...] descrever os objetivos gerais da empresa e as expectativas de ganhos, fluxo de caixa e condição financeira.”

2.6.8.1 Demonstrativo de Resultado Projetado

A Demonstração do Resultado do Exercício, conforme define Lunkes (2003, p. 65), “[...] é elaborada com base nos orçamentos operacionais auxiliares, como: orçamento de vendas, orçamento de fabricação e orçamento de despesas operacionais.”

Tabela 2: Demonstrativo do Resultado Projetado – DRE.

RECEITA BRUTA		
Venda de Produtos		1.037.500,00
(-) Impostos	<u>(245.368,75)</u>	
RECEITA LÍQUIDA		792.131,25
CUSTOS DE FABRICAÇÃO		
MP	(521.547,73)	
MOD	(342.900,00)	
CIF	<u>(190.392,22)</u>	
PREJUÍZO BRUTO		(262.708,70)
DESPESAS OPERACIONAIS		
Vendas	(42.350,00)	
Administrativas	(52.700,00)	
PREJUÍZO OPERACIONAL		(357.758,70)
PREJUÍZO LÍQUIDO		(357.758,70)

Fonte: Lunkes (2003, p. 65).

2.6.8.2 Balanço Patrimonial Projetado

Quanto ao Balanço Patrimonial, Lunkes (2003, p. 65) aduz que ele “[...] poderá ser apresentado na forma de comparabilidade entre o exercício encerrado no ano anterior e o orçado.”

Tabela 3: Balanço Patrimonial Projetado.

ATIVO		PASSIVO	
Circulante		Circulante	
Caixa	30.000,00	Fornecedores	55.000,00
Contas a Receber	207.500,00	Salários a Pagar	298.360,12
Estoque		Encargos Sociais a Recolher	110.352,38
Matéria-Prima	46.880,00	Impostos a Recolher	28.000,00
Produtos Acabados	28.466,26	Empréstimos e Financiamentos	20.000,00
		Outras Contas a Pagar	2.000,00
Realizável a Longo Prazo		Exigível a Longo Prazo	
Contas a Receber	17.807,54	Empréstimos e Financiamentos	80.000,00
Permanente			
Investimentos		Patrimônio Líquido	
Participações em Outras		Capital Social	50.000,00
Empresas	800,00	Prejuízos Acumulados	357.758,70
Imobilizado			
Terreno	120.000,00		
Imóvel	180.000,00		
Veículo	68.000,00		
Máquinas e Equipamentos	65.000,00		
(-) Depreciação Acumulada	(42.000,00)		
Diferido			
Pesquisa e Desenvolvimento	23.500,00		
Total do Ativo	735.953,80	Total do Passivo	753.953,80

Fonte: Lunkes (2003, p. 66).

2.6.8.3 Fluxo de Caixa Projetado

Fluxo de Caixa, como define Brookson (2000, p. 46), “[...] é o movimento de dinheiro para dentro e para fora da empresa. Sem um adequado controle desse fluxo, a organização estará ameaçada.”

Explicando a importância de projetar o Fluxo de Caixa, Brookson (2000, p. 46) expõe que:

As pressões sobre o caixa têm fluxos e refluxos, mas quase sempre as necessidades de caixa parecem dissociadas dos lucros gerados. Uma empresa em crescimento pode ter problemas financeiros de curto prazo, enquanto uma empresa madura em declínio pode com frequência gerar surpreendentes volumes de caixa.

Para Lunkes (2003, p. 71):

O objetivo do orçamento de caixa é assegurar recursos monetários suficientes para atender às operações da empresa estabelecidas nas peças orçamentárias. O orçamento de caixa está sujeito a incertezas e falhas; é necessário ter uma margem de segurança que permita assim atender a um eventual erro da previsão.

Welsch (1983, p. 255) define que as principais finalidades do orçamento de caixa são:

- 1. indicar a posição financeira provável em resultado das operações planejadas;
- 2. indicar o excesso ou a insuficiência de disponibilidades;
- 3. indicar a necessidade de empréstimos ou a disponibilidade de fundos para investimento temporário;
- 4. permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação a: (1) capital de giro total; (2) vendas; (3) investimentos; e (4) capital de terceiros;
- 5. estabelecer bases sólidas para a política de crédito; e,
- 6. estabelecer bases sólidas para o controle corrente da posição financeira.

A elaboração do orçamento de caixa pode ser realizada por meio de um fluxo projetado de entradas e saídas, considerando o recebimento das receitas, o pagamento de despesas e investimentos. Dessa forma, podem-se apurar os saldos de caixa durante o período orçado.

Tabela 4: Fluxo de Caixa Projetado.

	Jan/20XX	Fev/20XX	Mar/20XX	Total
Saldo Inicial	12.000	500	26.500	12.000
Recebimentos	230.500	270.000	300.000	4.200.000
	242.500	270.500	326.500	4.212.000
Pagamentos				
Fornecedores	120.000	120.000	130.000	2.320.000
Salários	98.000	98.000	110.000	1.440.000
Outros Custos e Despesas	24.000	26.000	32.000	432.000
	242.000	244.000	272.000	4.192.000
Saldo Final	500	26.500	54.500	20.000

Fonte: Lunkes (2003, p. 72).

2.7 ACOMPANHAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Para Welsch (1983, p. 41), o acompanhamento e controle orçamentário pode ser definido como “[...] a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo obedecidos.” E para Anthony (apud LUNKES, 2003, p. 31), “[...] o orçamento está intimamente associado com o controle, que é o processo de assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados efetiva e eficientemente na realização dos objetivos da empresa.”

Segundo Welsch (1983, p. 41), o controle “[...] também exige medidas de desempenho e ações corretivas destinadas a assegurar o atingimento de objetivos.”

Koontz et al. (apud LUNKES, 2003, p. 32) salientam que:

[...] a função administrativa de controle envolve a mensuração e a correção do desempenho de atividades de subordinados, para assegurar que os objetivos da empresa e os planos formulados para alcançá-los estejam sendo cumpridos em todos os níveis hierárquicos da empresa.

Watts (apud LUNKES, 2003, p. 33) complementa definindo quatro condições essenciais para um controle orçamentário efetivo:

- determinação prévia dos objetivos, caso contrário não há meta para atingir;
- medidas de causa e efeito devem existir;
- fatores devem ser mensuráveis;
- ação corretiva deve ser possível.

2.7.1 Análise e Controle

Diante de variações entre os valores previstos no orçamento e os efetivamente realizados, Brookson (2000, p. 58) afirma que se deve empreender “[...] uma séria investigação sobre as causas e possíveis soluções.” O autor (2000, p. 53) complementa expondo que “[...] as divergências entre o orçamento e resultados reais devem ser estudadas para facilitar a priorização das ações.”

Para Brookson (2000, p. 56), na análise dos valores, deve-se considerar:

- variações mais comuns encontradas na monitoração de custos e despesas, suas causas, seus efeitos e suas possíveis soluções;

- principais variações na receita de vendas, suas causas, seus efeitos e suas possíveis soluções.

Ao se avaliar e investigar variações para determinar suas causas, segundo Welsch (1983, p. 328), devem ser consideradas as seguintes possibilidades.

1. A variação não é significativa – tanto variações favoráveis quanto desfavoráveis devem ser analisadas e avaliadas em termos de sua importância.
2. A variação deve-se a erros de informação – tanto o objetivo orçamentário quanto os dados reais fornecidos pelo Departamento de Contabilidade devem ser examinados, para se ter a certeza de que não há erros de informação. Por exemplo, um simples lançamento contábil ao departamento errado poderá causar uma variação desfavorável em um departamento e uma variação favorável em outro.
3. A variação se deve a uma decisão administrativa específica – de vez em quando a administração tomará decisões causadoras de variações, objetivando aumentar a eficiência ou atender a certas exigências. Por exemplo, pode-se decidir aumentar um salário (por exemplo, para fazer frente aos esforços de um concorrente para no sentido de atrair um empregado-chave) ou realizar um projeto publicitário especial e não planejado previamente. Essas decisões discricionárias da Administração resultarão em variações, que devem ser identificadas porque não exigem investigação adicional. Afinal, quando a decisão foi tomada, era sabido que estava sendo criada uma variação em relação aos planos originais.
4. Muitas variações são explicáveis em termos do efeito de fatores ‘não-controláveis’ e identificáveis.
5. As variações cujas causas precisas não são conhecidas devem constituir motivo central de preocupação e devem ser cuidadosamente analisadas. Em outras palavras, devemos dedicar atenção especial às variações que ‘exigem explicações’; estas são as exceções que geralmente requerem a tomada de medidas corretivas.

Welsch (1983, p. 329) relaciona algumas abordagens no modo de analisar diferenças significativas em relação ao objetivo, como: reuniões com supervisores, análise do fluxo de operações e atividades, observação direta, investigações *in loco*, auditoria interna, estudos e análise das variações.

A análise de variações, conforme aduz Welsch (1983, p. 329), possui muita aplicação em relatórios financeiros e é utilizada nas seguintes situações.

1. Estudo de diferenças entre os resultados reais do período corrente e os resultados reais de um período anterior; sendo o período anterior tomado como base.
2. Análise de diferenças entre resultados reais e custos-padrão, servindo estes de base.
3. Análise das diferenças entre os resultados reais e os objetivos orçamentários, sendo os últimos tratados como base.

No uso da análise de variações, Welsch (1983, p. 343) comenta que “[...] os resultados devem: (1) tratar de distinções relevantes; (2) ser compreensíveis aos que possam beneficiar-se com a sua utilização; (3) medir com precisão razoável o que eles procuram medir; e (4) estar sujeitos a apresentações e explicações concisas.”

2.7.2 Revisões e Ajustes do Orçamento

Sempre que necessário, o Orçamento pode ser revisado. Segundo Brookson (2000, p. 60), “A crescente disparidade entre o orçamento original e cada nova revisão a que ele é submetido significa que, para efeito de monitoração, o original perdeu o sentido e pode ser ignorado.”

Brookson (2000, p. 60) comenta ainda que:

À medida que ocorrem mudanças nas condições internas e externas, os resultados obtidos começam a se afastar do orçamento. Pode ser frustrante para os gerentes de departamento ver que a comparação entre o orçado e real é cada vez menos relevante para a administração da empresa. Daí a importância de revisar regularmente seu orçamento (a cada trimestre ou semestre), para que ele reflita quaisquer alterações nas circunstâncias reais.

Uma outra abordagem do orçamento que as empresas têm utilizado, como Lunkes (2003, p. 108) explica, é o chamado Orçamento Flexível. Segundo o autor, “Alguns custos variam com mudanças no nível de atividade. [...] se o nível de atividade é maior que seu nível estimado de atividade, então esses custos que variam com a atividade serão maiores que os custos orçados.” Brookson (2000, p. 60) aprofunda a explicação, afirmando que:

Um orçamento flexível considera a atividade real e suas constantes alterações. Por exemplo: se a previsão era vender 100 unidades mas só 80 foram vendidas, todas as variações seriam desfavoráveis em um orçamento normal. Um orçamento flexível,

porém, mostra a receita e os gastos esperados em relação aos volumes produzidos e vendidos (80 unidades), permitindo uma comparação muito mais válida entre atividade real e orçamento.

Concluindo, Lunkes (2003, p. 12) comenta que o orçamento precisa ser flexível, a fim de não inibir a inovação e a criatividade, pois ele atua em várias funções vitais da empresa. Esse pode ser considerado um fator que tem evoluído no processo orçamentário, visando à adaptação às novas exigências.

3 O CASO DA EMPRESA ALFA

3.1 APRESENTAÇÃO

A empresa Alfa é constituída sob a forma de sociedade por ações de capital fechado, cuja atividade principal é a fabricação de aparelhos de telecomunicação.

Suas atividades iniciaram há 28 anos. Seus produtos são desenvolvidos com tecnologia própria, sendo sua fábrica instalada na região da Grande Florianópolis. É líder no mercado em que atua e, além de comercializar seus produtos no Brasil, exporta para países da América Latina, Europa, África e Ásia, tendo intensificado nesses três últimos os seus esforços de venda.

3.2 OS OBJETIVOS DO ORÇAMENTO NA EMPRESA

O objetivo principal do orçamento na empresa Alfa é mensurar todas as ações e estratégias formuladas, com o fim de atingir os objetivos e as metas determinadas pela alta administração. Conseqüentemente, busca também manter um controle rigoroso das despesas para os departamentos e as áreas diversas, além de estabelecer metas claras de receitas para as áreas de vendas, definindo responsabilidades, e assim, envolvendo a todos no alcance dos resultados desejados. Desse modo, procura-se estabelecer uma cultura de administração participativa, tanto no planejamento das ações como na execução delas.

3.3 A COORDENAÇÃO DO PROCESSO

A coordenação do processo orçamentário na empresa Alfa está sob a responsabilidade do Departamento de Custos e Orçamento, ligado diretamente à área de Controladoria.

A sua função deste departamento é coordenar todas as atividades do processo orçamentário, de forma que as diversas previsões estejam alinhadas com os objetivos macros definidos pela alta administração, distribuindo tarefas e responsabilidades. Ele é também o responsável técnico pelos cálculos de mensuração do orçamento geral, assim como manter o acompanhamento e controle dos resultados alcançados.

3.4 DESCRIÇÃO DO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO NA EMPRESA ALFA

O processo orçamentário na empresa Alfa ocorre em ciclos anuais. Há também uma divisão no processo, conforme foi identificado na revisão conceitual, definidas como: (1) preparação, (2) elaboração e (3) acompanhamento e controle da execução orçamentária.

3.4.1 Preparação

Na empresa Alfa, a fase de preparação é considerada muito importante no processo orçamentário. É nela que são determinados os objetivos, as diretrizes e as políticas, a formação do Comitê de Orçamento e a elaboração e divulgação do cronograma de atividades e prazos.

3.4.1.1 Objetivos, Diretrizes e Políticas

Neste momento o departamento de Custos e Orçamento reúne as informações sobre os objetivos, as diretrizes e as políticas estabelecidas pela alta administração que irão nortear os demais departamentos na elaboração das previsões orçamentárias.

- **Objetivos e diretrizes:** níveis desejados de crescimento nas vendas nacionais e para exportação, de rentabilidade, de lucratividade, de margem de contribuição e de redução da participação das matérias-primas no CPV, de limites para investimentos em imobilizado e aumento da capacidade produtiva, de limites de adição nas despesas, de reajuste de salários, de aumento de quadro, etc.
- **Políticas:** de estoque, de recebimento das receitas, de aplicação de recursos em pesquisa e desenvolvimento,

3.4.1.2 Comitê Orçamentário

Em cada ciclo anual é criado um Comitê com o fim de melhor coordenar e monitorar o progresso das atividades orçamentárias e solucionar eventuais problemas.

Ele é coordenado pelo Departamento de Custos e Orçamento e integrado por colaboradores-chave do processo.

Através dele são divulgados os objetivos, as diretrizes e as políticas da empresa, o cronograma de atividades, constando tarefas, responsáveis e prazos. Após essas informações serem devidamente avaliadas e homologadas, as tarefas são distribuídas.

As reuniões do comitê ocorrem periodicamente para averiguação do andamento das tarefas e cumprimento dos prazos.

É exigido pelo departamento de Custos e Orçamento que as previsões geradas sejam confeccionadas em um *lay-out* padrão pré-definido.

3.4.2 Elaboração

Distribuídas as tarefas, os departamentos responsáveis elaboram as previsões individuais e após serem concluídas e coletadas, o departamento em questão realiza a consolidação geral, conforme exposto a seguir.

3.4.2.1 Elaboração das Previsões

Nesta fase ocorre a elaboração das diversas previsões individuais, geradas pelos departamentos responsáveis. Cada qual deverá especificar os valores mês a mês para o período de um ano. Elas são compreendidas por:

- Previsão de vendas: elaborada pela determinação das quantidades por produto, para o mercado nacional e de exportação;
- Previsão de preços: valores a serem praticados para cada produto, para o mercado nacional e de exportação;
- Previsão de produção: determinam-se as quantidades a serem produzidas de cada produto, a fim de atender necessidades de disponibilidade para vendas e estoques de produto acabado;
- Previsão dos custos de matérias-primas: valores a serem negociados por produto e de acordo com os objetivos de redução;

- Previsão das necessidades de mão-de-obra direta: por tipo e por linha de produção, determinando-se as quantidades de acordo com as necessidades apontadas na previsão de produção;
- Previsão de contratações de pessoal: por tipo e por departamento indireto, administrativo e de vendas, estabelecendo-se as quantidades de acordo com os limites determinados pela política da empresa;
- Previsão de investimento em máquinas e equipamentos: conforme necessidades apontadas na previsão de produção, seja para aumento da capacidade produtiva ou para renovação do parque fabril, identificando-se tipo, quantidade, valor e forma de desembolso.
- Previsão de investimento em imobilizado: por departamento, determinando-se o tipo, quantidade, valor e forma de desembolso.
- Previsão de despesas: por centro de custo, determinando-se valores conforme os limites determinados nas diretrizes da alta administração.

3.4.2.2 Consolidação do Orçamento Geral

Durante a elaboração das diversas previsões, o Departamento de Custos e Orçamento realiza o levantamento de dados estatísticos sobre impostos, obrigações e benefícios fiscais, encargos e benefícios referentes à folha de pagamento e outros a fim de serem utilizados na consolidação do Orçamento Geral.

Após coletadas todas as previsões geradas, são executadas as seguintes tarefas.

- a) cálculo do faturamento
- b) cálculo dos impostos sobre o faturamento
- c) cálculo do custo de matérias-primas do CPV
- d) cálculo do desembolso com matérias-primas para fluxo de caixa
- e) cálculo dos estoques
- f) apuração dos impostos a pagar
- g) cálculo das despesas variáveis de vendas
- h) cálculo das despesas com folha de pagamento
- i) cálculo das depreciações
- j) consolidação das despesas por centro de custos e por conta

- k) cálculo dos custos diretos e indiretos de fabricação do CPV
- l) cálculo do recebimento de receitas
- m) cálculo das outras receitas e despesas operacionais
- n) cálculo das receitas e despesas não-operacionais
- o) cálculo do resultado financeiro
- p) cálculo do imposto de renda
- q) cálculo da participação de empregados nos lucros
- r) apuração da folha para o fluxo de caixa
- s) elaboração da margem de contribuição por produto e mercado
- t) elaboração do DRE por unidade e por mercado
- u) elaboração do fluxo de caixa
- v) apuração do balanço patrimonial
- w) cálculo dos índices de liquidez, rentabilidade e endividamento
- x) cálculo do EVA
- y) elaboração de relatórios comparativos entre as previsões calculadas e os exercícios correntes e anteriores
- z) geração de gráficos e relatórios resumidos das previsões, demonstrativos contábeis e índices, analisando-os e, em seguida, redigindo as notas explicativas, com a descrição dos critérios utilizados e a análise realizada.

Após consolidado o orçamento geral, o comitê reúne-se com gerentes e diretores para avaliar se os resultados orçados estão de acordo com o esperado, se foi esquecido algum detalhe ou se há qualquer erro que impeça o alcance dos objetivos.

Caso algum item de resultado do orçamento esteja em desacordo com as diretrizes determinadas pela alta administração, é realizada uma revisão para que ele seja ajustado.

Por fim, após a análise, avaliação e aprovação, é gerado o Caderno do Orçamento. As metas são divulgadas a todos os responsáveis pelas ações e servirão de base para a execução do plano e o acompanhamento e controle dos resultados.

3.4.3 Acompanhamento e Controle

Em função de uma cultura já bem estabelecida entre diretoria, gerentes, supervisores e demais colaboradores, o acompanhamento e controle recebe um grande cuidado,

principalmente porque todos possuem uma remuneração variável vinculada ao lucro, através do programa de ‘participação nos lucros’, instituído na empresa desde 1995.

Por esses motivos, grande parte das metas são acompanhadas e controladas, como por exemplo.

- a) faturamento
- b) preços
- c) produção
- d) estoques
- e) matéria-prima
- f) despesas
- g) margens de lucro e outros

3.4.3.1 Análise e Controle

Na empresa Alfa, para a análise das variações, são elaborados relatórios diversos no sentido de acompanhar e controlar o alcance das metas, conforme demonstrado a seguir.

Tabela 5: Relatório de acompanhamento de resultado da empresa Alfa.

	Previsto	% Vertical	Realizado	% Vertical	Dif. Horiz	% Horiz
Receita Bruta	1.690	138%	1.630	140%	(60)	-4%
(-) IPI	(154)	-13%	(175)	-15%	(21)	14%
Receita Bruta s/IPI	1.536	125%	1.455	125%	(81)	-5%
(-) Impostos	(307)	-25%	(291)	-25%	16	-5%
Receita Operacional Líquida	1.229	100%	1.164	100%	(65)	-5%
(-) Custos Variáveis de Vendas	(123)	-10%	(105)	-9%	18	-15%
(-) MP	(369)	-30%	(384)	-33%	(15)	4%
(-) Custos de Produção	(246)	-20%	(291)	-25%	(45)	18%
Margem de Contribuição	492	40%	384	33%	(107)	-22%
(-) Despesas com P&D	(77)	-6%	(65)	-6%	11	-15%
(-) Despesas Administrativas	(46)	-4%	(51)	-4%	(5)	11%
(-) Despesas Comerciais	(123)	-10%	(128)	-11%	(5)	4%
Lucro Operacional	246	20%	140	12%	(106)	-43%
(-) Resultado Outras Operacionais	50	4%	55	5%	5	10%
(-) Resultado não-Operacional	(10)	-1%	5	0%	15	-150%
(-) Resultado Financeiro	100	8%	70	6%	(30)	-30%
Lucro antes do IR e CSSLL	386	31%	270	23%	(116)	-30%
(-) IR e CSSLL	(131)	-11%	(92)	-8%	39	-30%
Lucro após IR e CSSLL	255	21%	178	15%	(77)	-30%
(-) PL dos Empregados	(25)	-2%	(18)	-2%	8	-30%
Lucro Líquido	229	19%	160	14%	(69)	-30%

Fonte: Adaptado de Empresa Alfa.¹

¹ Conforme determinado pela empresa Alfa, os valores expressos nos relatórios aqui retratados são fictícios e não representam a realidade.

Através deste relatório pode-se identificar qual linha de custo ou despesas está ou não contribuindo para o alcance do lucro orçado. Encontradas as contas com maior variação, é realizado um detalhamento para análise das causas que a gerou, de acordo com as informações seguintes.

Tabela 6: Relatório comparativo para análise das vendas orçadas x realizadas.

	Previsto	Realizado	Diferença	Variação %
Produto 1A	10	20	10	100%
Produto 1B	20	10	-10	-50%
Total do grupo 1	30	30	0	0%
Produto 2C	30	30	0	0%
Produto 2D	40	50	10	25%
Total do grupo 2	70	80	10	14%
TOTAL DA UNIDADE X	100	110	10	10%
Produto 3E	50	40	-10	-20%
Produto 3F	60	30	-30	-50%
Total do grupo 3	110	70	-40	-36%
Produto 4G	70	50	-20	-29%
Produto 4H	80	100	20	25%
Total do grupo 4	150	150	0	0%
TOTAL DA UNIDADE Y	260	220	-40	-15%
TOTAL GERAL	360	330	-30	-8%

Fonte: Adaptado de Empresa Alfa.

Este relatório é utilizado para analisar as variações entre o valor previsto e o realizado por produto e por mercado. Tem como objetivo ainda comparar valores de receitas faturadas, quantidades vendidas, preços, matérias-primas totais e unitárias, custos de produção totais e unitários, margens de contribuição totais, unitárias e percentuais de análise vertical, entre outros.

No controle das despesas, a empresa Alfa emprega o conceito de despesas controladas e não-controladas, também chamadas de despesas gerenciáveis e não-gerenciáveis. As controladas são acompanhadas diariamente através de um sistema informatizado, que informa, por *e-mail*, aos responsáveis, sobre os valores gastos maiores do que o orçado. Através de diversos relatórios fornecidos no sistema, o supervisor de área pode acompanhar o progresso das suas despesas e gerenciar melhor os seus gastos, evitando surpresas indesejáveis ao final de cada mês. Neste período são elaborados relatórios considerando todas as despesas, as controladas e as não-controladas, o que permite uma visualização completa do desempenho das áreas no gerenciamento dos recursos.

Tabela 7: Relatório comparativo das despesas orçadas x realizadas.

	Previsto	Realizado	Diferença	Variação %
Despesas com Pessoal	236	230	-5,4	-2%
Salários	131	128	-3	-2%
Encargos	79	77	-1,8	-2%
Benefícios	26	26	-0,6	-2%
Materiais	35	27	-8	-23%
Material de Expediente	10	12	2	20%
Material de Uso e Consumo	15	9	-6	-40%
Outros Materiais	10	6	-4	-40%
Despesas diversas	348	338	-10	-3%
Serviços de Terceiros	25	31	6	24%
Consultorias	40	24	-16	-40%
Manutenção de Imobilizado	97	88	-9	-9%
Viagens e Estádias	65	79	14	22%
Energia Elétrica	66	55	-11	-17%
Comunicação	37	38	1	3%
Outras Despesas	18	23	5	28%
Total Geral	619	595	-23,4	-4%

Fonte: Adaptado de Empresa Alfa.

Os relatórios para análise das despesas, na empresa Alfa, podem ser emitidos por área, gerência e centros de custos, o que possibilita analisar detalhadamente as variações por todos os responsáveis da escala hierárquica.

Tabela 8: Relatório comparativo do fluxo de caixa orçado x realizado.

	Previsto	Realizado	Diferença	Variação %
Saldo Inicial	488	536	48	10%
(+) Entradas	1.370	1.233	-137	-10%
A Prazo	985	759	-226	-23%
À Vista	385	474	89	23%
(-) Sidas Operacionais	951	1.054	103	11%
Fornecedores	467	554	87	19%
Impostos	145	132	-13	-9%
Salários/13º/Férias	140	134	-6	-4%
Encargos	84	80	-4	-4%
Benefícios	21	18	-3	-14%
Marketing e Publicidade	55	101	46	84%
Outras Despesas	39	35	-4	-10%
= Saldo Operacional	419	179	-240	-57%
(+) Entradas não-Operacionais	0	55	55	0%
Empréstimos e Financiamentos	0	55	55	0%
(-) Sidas Diversas	171	172	1	1%
Empréstimos e Financiamentos	94	95	1	1%
Dividendos	15	15	0	0%
Participação nos Lucros	0	0	0	0%
Investimentos	62	62	0	0%
Total Geral	248	62	-186	-75%

Fonte: Adaptado de Empresa Alfa.

Para a análise de fluxo de caixa, comparativos entre previsto e realizado tendem a ser mais claros na demonstração das variações. Por esse motivo, a empresa Alfa dá grande importância para o acompanhamento e controle do caixa, a fim de evitar gastos excessivos com custo de capital. No caixa, as ingerências decorrentes de má execução do plano tendem a refletir mais imediatamente, exigindo ações emergenciais na busca do equilíbrio financeiro.

Estes são alguns dos relatórios elaborados na empresa Alfa para acompanhamento e controle. Eles são gerados não apenas mensalmente, mas, em muitos casos, são emitidos diariamente, no intuito de avaliar a evolução dos resultados durante a sua realização. Isso auxilia os responsáveis encontrar soluções para eventuais imprevistos de forma que determinadas ações possam ser tomadas e os resultados desejados sejam alcançados.

3.4.3.2 Recursos de *Feedback*

Na empresa Alfa, além da identificação das variações nos relatórios de análise, é realizada uma investigação nos departamentos responsáveis a fim de que sejam levantadas as causas e os motivos que não permitiram o alcance das metas, assim como as ações tomadas para corrigi-las.

Em função da cultura de gestão participativa e transparência quanto ao negócio perante colaboradores, gerentes e supervisores, todas essas informações são apresentadas em reuniões periódicas.

Entre elas, há a reunião para apresentar os indicadores setoriais, além de indicadores específicos de cada setor, e aqueles relacionados ao cumprimento do orçamento. Um indicador comum entre todos os departamentos é o de despesas realizadas quanto ao orçamento. O supervisor apresenta perante a gerência da sua área a medição da variação, as causas e a ação tomada para a sua solução.

Na empresa Alfa, o Programa de Participação nos Lucros de Empregados tem grande destaque, sendo os resultados acompanhados mensalmente pela comissão de funcionários além de gerentes, supervisores e diretores, em reunião específica. Nesta ocasião, os resultados alcançados são confrontados com os valores previstos e os responsáveis pelas metas principais de faturamento, produção, custos de matéria-prima, estoques e despesas. Também são apresentados os motivos das variações e as perspectivas para o restante do período. O principal objetivo de tais reuniões é apresentar um *feedback* para os colaboradores quanto aos

resultados atingidos, motivando-os para o seu alcance e procurando reforçar a participação de todos no alcance das metas.

Vale ainda citar o Caderno de Resultados da empresa Alfa, que representa o documento principal sobre os resultados alcançados. É constituído por relatórios gerenciais e notas explicativas, que informam de modo abrangente as variações entre previsto e realizado. Esse documento é material exclusivo de diretores e acionistas, que os utilizam para analisar o resultado do plano executado e definir possíveis mudanças de rumo que possibilitem maximizar os resultados e alcançar os objetivos traçados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As exigências de mercado quanto à qualidade e aos baixos preços têm condicionado as organizações a serem competitivas. Esse é um dos fatores que fizeram as organizações implementar ferramentas de gestão que lhes permitissem atender a essas condições.

Na empresa Alfa, o planejamento está baseado em um modelo de gestão participativa com a utilização de instrumentos que possibilitem gerenciar adequadamente os resultados frente a constantes esforços para atender o mercado. O Orçamento é um desses instrumentos que ela tem empregado para a mensuração das metas.

Nesse contexto, o Orçamento surge como um instrumento eficaz de gestão para identificar oportunidades e ameaças, em termos financeiros e econômicos, formalizando um sistema de tomada de decisões com o qual a organização pode avaliar e reavaliar suas estratégia e assim optar por aquelas que ofereçam o menor risco.

De fato a empresa Alfa utiliza os conceitos orçamentários em proveito de uma gestão eficaz que assegure o sucesso no ambiente altamente competitivo que é o segmento de telecomunicações. Isso ocorre devido à importância que ela dá na utilização da informação orçamentária, possibilitando que gestores tomem decisões alinhadas com os objetivos determinados no planejamento.

Como demonstrado pelos autores e pelo estudo de caso da empresa Alfa, não basta a organização possuir uma visão estratégica quanto ao futuro, é preciso envolver as pessoas-chave do processo, criando um ambiente de comprometimento e responsabilidade, em que as informações são compartilhadas desde o seu planejamento até a sua execução. Desse modo, acredita-se ter resolvido o problema proposto no início deste trabalho.

Verificou-se também que, com a conceituação obtida através da pesquisa de diversos autores e com o estudo de caso encetado, o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho foram alcançados.

Longe de ter esgotado o assunto com este estudo, podem-se realizar outros trabalhos de pesquisa e estudo de caso, enfatizando as formas de remuneração variável, controle e avaliação de desempenho e entre outros pontos não abordados nesta monografia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOISVERT, Hugues. **Contabilidade por atividades e contabilidade de gestão**. São Paulo: Atlas, 1999.

BROOKSON, Stephen. **Como elaborar orçamentos**. São Paulo: Publifolha, 2000.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1986.

LOPES, Carlos Thomas Guimarães. **Planejamento e estratégia empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1978.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARINHO, Pedro. **A pesquisa em ciências humanas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1980.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e prática**. 13ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALVADOR, Ângelo Domingos. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica**. 8ª ed. Porto Alegre: Sulinas, 1980.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SOBANSKI, Jaert. **Prática de orçamento empresarial**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

TUNG, Nguyen H. **Orçamento empresarial e custo-padrão**. 4ª ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1994.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1983.